



Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti tuleviku heaks

RIIGI KINNISVARAJUHTIMISE KOMPETENTSIMUDEL

LÕPPARUANNE

ERIOSA NR. 3 – RIIGI KINNISVARA JUHTIMISTEENUSTE SISSEOSTMISE VÕIMALUSTE ANALÜÜS

VEEBRUAR 2013

Sisukord

1. Sissejuhatus.....	2
2. Teenuse pakkumise viisid	2
3. Kinnisvara korraldusmudelid	2
4. Analüüsi metodoloogia	4
4.1 I osa – portfelli analüüs	4
Teenuse spetsiifilisuse kriteeriumid.....	5
Teenuse strateegilise tähtsuse kriteeriumid.....	6
4.2 II osa – teenuste jaotus korraldusmudelite lõikes.....	7
5. Järeldused	10
6. Lisa 1. Soovitused kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsesside sisseostmiseks	12
7. Lisa 2. Kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsesside spetsiifilisuse ja strateegilise olulisuse analüüs	13

1. Sissejuhatus

Aruande eesmärk on hinnata võimalusi ja vajadust riigi kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsesside sisseostmiseks väljastpoolt keskvalitsuse asutusi. Aruande koostamisel on arvesse võetud Eesti avaliku teenistuse hetkeolukorda, kus samal ajal on käibel neli kinnisvarakeskkonna juhtimise korraldusmudelit. Eesmärk saavutatakse etappidega, mis on üksikasjalikult kirjeldatud töö peatükkides:

- defineeritakse vaadeldavad teenuse pakkumise viisid ja praegused kinnisvarakeskkonna korraldusmudelikud;
- selgitatakse kasutatud kriteeriumide valikut ja analüüsi meetodikat;
- esitatakse soovitud konkreetsete protsesside jaoks kõige sobivama teostaja valimiseks.

Ettepanekute tegemisel on ennekõike lähtunud eesmärgist suurendada riigi kinnisvarakeskkonna juhtimise tõhusust, ehk saavutada parim võimalik tulemus vähima võimaliku ressursikuluga. Kus võimalik ja vähegi otstarbekas ning kus asutuse korraldusmudel seda võimaldab, on teenuste hankimine soovitatud korraldada avatud turult. Kirjeldatud on ka piiranguid, mille puhul on kinnisvaraga seotud teenuseid soovitatav hankida riigi äriühingult või teostada asutuste sisemiste ressurssidega.

2. Teenuse pakkumise viisid

Aruandes hinnatakse kõigi kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsesside puhul alternatiivseid teenuse pakkumise viise, et tuvastada iga protsessi puhul neist optimaalseim. Arvesse on võetud, et hetkel on Eestis paralleelselt käibel neli mudelit, mis on detailsemalt kirjeldatud peatükis 3 „Kinnisvara korraldusmudelikud“. Seetõttu on kõigi protsesside puhul optimaalseimat teenuse osutamise viisi kirjeldatud kõigi nelja eri korraldusmudeli puhul. Aruandes on vaadeldud järgmisi alternatiivseid teenuse pakkumise viise:

- teenuse osutamine riigi siseteenusena:
 - Rahandusministeeriumi poolt terve riigi kinnisvarakeskkonna kohta tervikuna
 - riigivara valitseja poolt terve valitseja portfelli ulatuses
 - volitatud asutuse poolt ainult konkreetse asutuse kinnisvaraportfelli ulatuses
- teenuse sisseostmine turult
- teenuse sisseostmine riigi äriühingult (Riigi Kinnisvara AS-ist).

3. Kinnisvara korraldusmudelikud

Rahandusministeerium on kirjeldanud Eesti riigi kinnisvara valitsemise eri viise, jagades need neljaks selgelt eristatavaks korraldusmudelikuks. Nimetatud mudeleid on täpsustanud Tartu Ülikool uuringus „Riigi hoonestatud kinnisvara rahastamismudelikud“, tuues välja tabelis 1 kirjeldatud eripärad.

Tabel 1. Riigi hoonestatud kinnisvaramudelite üldkirjeldus

	Mudel 1	Mudel 2	Mudel 3	Mudel 4
	detsentraliseeritud valitsemine	tsentraliseeritud haldamine	riigi äriühingu omand (üürimudel)	erasektori omand (üürimudel)
Hoonete haldamine	detsentraliseeritud	tsentraliseeritud (riigi äriühing)	tsentraliseeritud (riigi äriühing)	tsentraliseeritud (riigi äriühing) ja eraomanik
Omand	riik (detsentraliseeritud)	riik (detsentraliseeritud)	riigi äriühing (tsentraliseeritud)	erasektor (detsentraliseeritud – erinevad omanikud)
Pinnakasutuse optimeerimise võimalus	minimaalne	mõõdukas	maksimaalne	maksimaalne
Investeeringute finantseerimine	otse riigieelarvest	otse riigieelarvest	riigi äriühingu eelarvest	valitsussektori väliselt
Rakendamine	varadel, kus haldamise tsentraliseerimine ei ole otstarbekas või võimalik	varadel, kus omandi üleandmine on piiratud finantseerimislepinguga	kõikide varaliikide puhul	ainult üldotstarbelistel varadel, kus on võimalik sõlmida kasutusrendilepingud
	praegune valdav mudel, edaspidi alternatiiv spetsiifilistel üksikjuhtudel (näiteks kõrgendatud julgeolekuriskiga varad, riigile strateegiliselt vajalikud hooned, eksterritoriaalsusest tulenevalt välisriikides paiknevad saatkonnahooned)	alternatiiv EL-i finantseeritud objektidel	põhimudel eriotstarbelistel varadel	põhimudel üldotstarbelistel varadel

Kõigi aruandes analüüsitud protsesside puhul on välja toodud kõige sobivam sooritaja iga korraldusmudeli kohta.

Analüüsil võeti aluseks korraldusmudeli praegune ja lähituleviku reaalsus. Korraldusmudeli üldkirjelduses esitatule (tabel 1) eeldati lisaks järgmist:

- kehtiv õiguslik raamistik
- väljakujunenud juhtimispraktika
- riigi kinnisvarategevuse strateegias sätestatud põhimõtted
- uuringus „Riigi hoonestatud kinnisvara juhtimisinfo mudel“ esitatud rakenduskava realiseerumine kirjeldatud ulatuses ja ajagraafikus

Teisisõnu ei ole analüüsi aluseks idealistlik, vaid tegelikkuses esinevate piirangutega korraldusmudel.

4. Analüüsi metodoloogia

Teenuste sisseostmist ehk funktsioonisiiret (*ingl k outsourcing*) kasutatakse Eesti avalikus sektoris laialdaselt. Enamikul juhtudel ostavad ministriumid ja nende allasutused sisse teenuseid, mis ei ole otseselt nende organisatsioonide põhitegevuseks, nagu näiteks valveteenus, hoonete haldamine või transport (Ümarik, 2001¹). Teenuste sisseostmise peamised eelised on teoreetilise kirjanduse järgi kulude vähendamine, oskusteabe defitsiidi kõrvaldamine ja paindlikkuse suurenemine. Negatiivsete mõjudena nimetatakse sõltuvust välisest partnerist, väikeseid kontrollivõimalusi ja organisatsiooni-sisese oskusteabe kaotust üleantavas valdkonnas.

Praktikas ei too teenuste sisseostmine avaliku sektori asutustele mitte alati kulude kokkuhoidu, kuna sisseostmisele ei läheneta organisatsiooni strateegilisi vajadusi arvestades (*ibid.*). Selle asemel vaadeldakse Eestis üldjuhul vajadust mõnda funktsiooni sisse osta taktikalisel tasandil, et keskenduda ressursside jaotamisel rohkem asutuse põhitegevustele. Taktikalisel tasandil on teenuse sisseostmisele seatud eesmärgid üldjuhul ka saavutatud.

Teiste riikide kogemused, eriti Jaapanis, ent osaliselt ka USA-s ja Rootsis näitavad, et ka juhtivaid ja professionaalseid valdkondi on võimalik edukalt üle anda (*ibid.*). Seetõttu kaalutakse töös teenuste sisseostmise otstarbekust kõigi kirjeldatud protsesside puhul (sh strateegilisel tasandil).

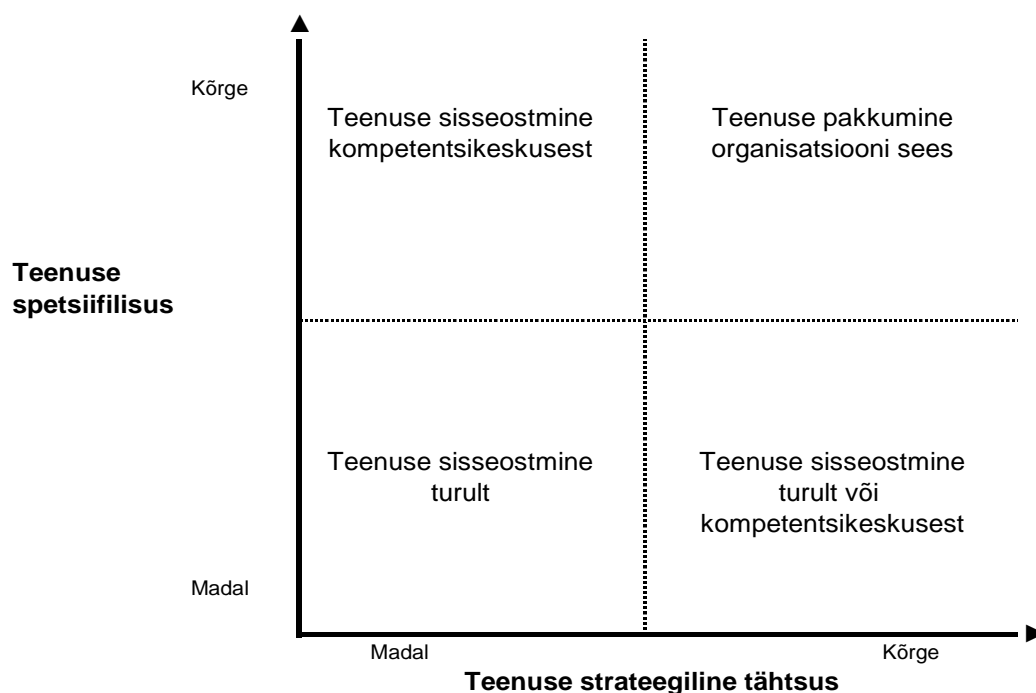
Ka Eesti avalikus sektoris on teenuste sisseostmine laialt levinud ja kõige enam kasutatakse seda just asutuste tegevuse tugiprotsesside puhul. Tugiprotsessidest omakorda on uuringute tulemusena kõige sagedamini sisseostetavaks teenuseks põhitegevusest kauged funktsioonid, nagu näiteks kontoritehnika hooldus, objektide operatiivtasandi haldamine ja koristamine. Peapõhjuseks, miks asutused teenuste sisseostmist kasutavad, on toodud soov keskenduda asutuse põhitegevusele ja tõsta samal ajal kõrvalteenuste kvaliteeti (*ibid.*).

Protsesside optimaalseima teostaja leidmiseks viidi läbi kaheosaline analüüs, mis on esitatud alljärgnevatel alapeatükkides.

4.1 I osa – portfellianalüüs

Analüüsi esimeses osas kasutatakse sisseostmise otstarbekuse hindamiseks portfellianalüüsi (Weiss, 1993). Nimetatud meetod soovitab väga spetsiifilised ja suure strateegilise tähtsusega funktsioonid täita asutuse sees ning vähese strateegilise tähtsuse ja spetsiifilisusega funktsioonid üle anda. Ülejäänud funktsioonide puhul võib rakendada segastrateegiat. Üldistatult kirjeldab portfellianalüüsi puhul kasutatavat lähenemist joonis 1.

¹ "Avaliku halduse asutuse funktsioonide üleandmine välisele partnerile (*outsourcing*) ehk funktsioonisiire" (Andrus Ümarik 2001)



Joonis 1. Optimaalse kinnisvarakorralduse maatriks

Teenuse sisseostmise põhjendatuse hindamise kriteeriumid jagunevad joonisel toodud lähenemisest tulenevalt kahte rühma:

- teenuse **spetsiifilisuse** hindamise kriteeriumid;
- teenuse **strateegilise tähtsuse** hindamise kriteeriumid.

Kõiki kriteeriume hinnatakse käesolevas töös 3-osalisel skaalal järgmiselt:

- **-1 palli** – vaadeldava kriteeriumi reaalne väärtus Eestis vähendab protsessi spetsiifilisust või selle strateegilist tähtsust
- **0 palli** – vaadeldava kriteeriumi reaalne väärtus Eestis ei oma protsessile mõju või on mõju neutraalne
- **1 pall** – vaadeldava kriteeriumi reaalne väärtus Eestis suurendab protsessi spetsiifilisust või selle strateegilist tähtsust

Kõiki töös kirjeldatud protsesse hinnati alltoodud kriteeriumide alusel. Hindamise tulemusena paigutati kõik protsessid ühte neljast maatriksi kvadrantist ehk sellele omistati sobivaim teenuse osutaja. On oluline rõhutada, et lõpliku otsuse protsesside sisseostmise kohta langetab asutuse juhtkond, tuginedes asutuse poolt läbiviidud analüüsile. Analüüsi läbiviimisel on soovituslik tugineda Riigikontrolli juhendmaterjalile.

Teenuse spetsiifilisuse kriteeriumid

Teenuse spetsiifilisus väljendub protsessi teostamise meetodis ja sellekohases oskusteabes. Mida spetsiifilisem on funktsioon, seda suurem on risk ja sõltuvus välistest partneritest. Avaliku halduse asutuste puhul mõistetakse spetsiifilisuse all kindlate ressursside vajadust funktsiooni täitmiseks, mida on väljaspool asutust hankida raske või on hankimine seotud suurte kulude ja kadudega (nt avalike teenistujate spetsiifilised erialateadmised).

Olulisemad teenuse spetsiifilisuse kriteeriumid on esitatud allpool:

Kompetentsid

- teenusepakkujate pädevus
- majasisene pädevus
- väljaõppe kestus

Standardsus

- teenuse tarbitavus teistes riigiasutustes
- teenuse määratletavus, mõõdetavus ja hinnatavus
- teenuse ebamäärasus
- teenuse tundlikkus muutuste suhtes

Toimiv turg

- pädevate teenusepakkujate hulk turul
- konkurentsi olemasolu
- teenuse kättesaadavus
- turu läbipaistvus

Majanduslik põhjendatus

- transformatsioonikulude (koordineerimiskulu) põhjendatus
- investeringukulude põhjendatus
- teenuse hinna põhjendatus

Sagedus

- teenuse tarbimise sagedus

Riskid

- oskusteabe kaotuse risk
- sõltuvus partnerist
- organisatsiooni sisene vastuseis
- sisseostmisega kaasnevad kaod

Teenuse parendatavus teenuse sisseostmisel

- võimalus parendada teenuse kvaliteeti
- võimalus rakendada paremat tehnoloogiat
- võimalus suurendada asutuse paindlikkust

Teenuse strateegilise tähtsuse kriteeriumid

Strateegiliselt oluline on funktsioon siis, kui selle mittetäitmine ohustab riigi või selle kodanike eksistentsi niivõrd, et seda ei saa aktsepteerida (nt sise- ja välisjulgeolek, salajane ja tundlik informatsioon). Protsessi tähtsus tuleneb ka asutuse eesmärkidest. Mida suurem on protsessi mõju eesmärgi saavutamise määrale, seda strateegiliselt olulisem see on.

Olulisemad teenuse strateegilise tähtsuse kriteeriumid on esitatud allpool:

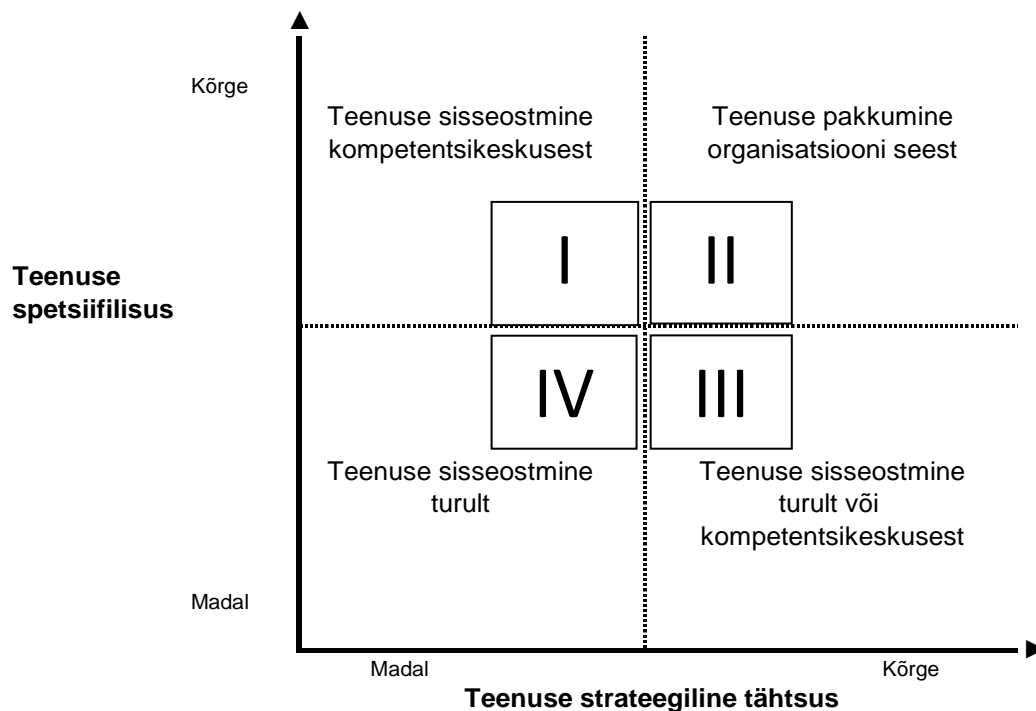
Mõju eksistentsile

- mõju sise- ja/või välisjulgeolekule
- mõju riigi eksistentsile
- mõju elanike elule ja tervisele
- mõju tundlikule informatsioonile
- õiguslike piirangute olemasolu

Mõju organisatsiooni põhitegevusele

- lähedus põhitegevusele praegu ja tulevikus
- mõju asutuse eesmärkide saavutamise määrale
- tõrke mõju eesmärkide saavutamise määrale
- juhtkonna sisuline kaasatuse määr

Analüüsi tulemusena jaotati kõik kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsessid vastavalt kriteeriumide summaarsele tulemusele nelja kvadranti, nagu on kirjeldatud joonisel. Kogu analüüsiks kasutatav andmestik ja kriteeriumidele omistatud väärtused on toodud lisa 2 asuvas tabelis.



Joonis 2. Optimaalse kinnisvarakorralduse maatriksi kvadrandid

Protsesside kuuluvus vastavatesse kvadrantidesse moodustab aluse analüüsi II osale. II osas antakse täpsemad hinnangud protsesside kõige optimaalsemate teostajate kohta iga kvadranti sees ja seda kõigi nelja korraldusmudeli lõikes.

4.2. II osa – teenuste jaotus korraldusmudelite lõikes

Analüüsi II osas hinnati protsesside optimaalsemaid teostajaid süvitsi ja määrati iga kinnisvara juhtimise korraldusmudeli puhul protsessi jaoks kõige sobivam teostaja.

NB! Eriosas #1 sisalduvad protsessid on seotud kinnisvara **juhtimisega**, ehk peamiselt planeerimise ja korraldamisega seotud tegevustega nagu näiteks eesmärkide seadmine, hangete korraldamine, teenuste vastuvõtuaktide kinnitamine jne. Protsessid ei kata tehnilist laadi rakendustegevusi nagu näiteks haldus- ja remonttööde praktiline läbi viimine. Seda on silmas peetud soovitusel teenuste ise tegemise või sisse ostmise kohta. Siiski on ka juhtimisega seotud protsesse soovitatud sisse osta juhtudel, kus see on otstarbekas ja võimalik.

Hindamisel lähtuti portfelli analüüsi tulemustest, kus igale teenusele omistati koht maatriksis ja määrati kvadrant. Lõpliku teostaja kindlaksmääramiseks (sõltuvalt kvadrantist, kus protsess asub, võib olla mitu alternatiivset teostajat) kasutati järgmisi kriteeriume:

Protsessid, mida on otstarbekas teostada Rahandusministeeriumis terve riigi kinnisvarareportelli kohta tervikuna

- protsessid, mille puhul paikneb erialane pädevus vaid Rahandusministeeriumis (riigieelarve koostamine, riigivara tsentraalne juhtimine, IT-lahenduste loomine ja haldamine (nt registrid))
- riigi kinnisvaraga tegelevate ametnike kompetentside juhtimine (kompetentsimudelid)
- riigi kinnisvara juhtimissüsteemi väljatöötamine
- keskvalitsuse üleste standardite ja normide väljatöötamine ning haldamine
- kinnisvarakeskkonna juhtimise aruandluspõhimõtete väljatöötamine
- riigi kinnisvarapoliitika ja riigivaraseaduse täiustamisega seotud protsessid
- muud protsessid, mille teostamiseks vajalikud kompetentsid on väga spetsiifilised, mistõttu neid ei ole otstarbekas riigivara valitsejate juures säilitada või välja arendada

Protsessid, mida on otstarbekas teostada riigivara valitseja tasandil

- konkreetse valdkonna poliitika, arengukavade kujundamisega seotud protsessid
- valitsemisala korraldusmudelite, valitsemise põhimõtete, töökordade ja valitsemisaja kinnisvarakorraldust reguleerivate määruste väljatöötamine
- terve valitsemisala kinnisvarakeskkonda puudutavate reeglite väljatöötamine ja haldamine

Protsessid, mida on otstarbekas teostada volitatud asutuse tasandil

- asutuse poolt kureeritava valdkonnaga seotud spetsiifilised protsessid
- protsessid, mis on riigi siseteenused, kuid mille teostamine pole põhjendatud valitseja või Rahandusministeeriumi tasandil

Protsessid, mida on otstarbekas sisse osta riigi äriühingult

- protsessid, mille delegerimine strateegilisele partnerile toob kaasa olulise mastaabisäästu efekti ja seeläbi kulude (sh tehingukulude) kokkuhoiu ja mille puhul ei esine huvide konflikti
- protsessid, mille puhul on oluline säilitada riigi kaudne kontroll protsessis käsitletavate andmete või muude oluliste asjaolude üle (varad, riskid, julgeolek)
- protsessid, mille puhul on otstarbekas arendada välja spetsiifiline kompetents ja teha selleks olulisi investeeringuid (koolitus, tarkvara, personal jne)

- protsessid, mille puhul on osutatud teenuse mahtu ja teisi olulisi parameetreid keeruline mõõta või kus teenuse sisu on ajas sellisel määral muutuv, mis takistab konkreetse lähteülesande püstitamist ja/või tulemusnäitajate fikseerimist. Näiteks ministeeriumi valitsemisala kinnisvaraportfelli strateegiline planeerimine, kinnisvarakeskkonna ja kinnisvarakeskkonna teenuste vajaduste kindlaks määramine. Siia alla ei kuulu protsessid, mille ebamäärasus tuleneb nt ilmastikust, tuleviku hindadest vms.

Protsessid, mida on otstarbekas sisse osta turult

- protsessid, mille läbiviimiseks valitseb turul tõhus ja laialdane konkurents
- teenused, mille osutamist on võimalik hõlpsasti mõõta, kvantifitseerida ja mille osutamise kvaliteeti on lihtne hinnata
- protsessid, mis ei ole riigi siseteeenused ning mida ei saa huvide konflikti või majandusliku otstarbekuse tõttu tellida strateegiliselt partnerilt

Analüüsi tulemused on tabeli kujul toodud lisa 1. Lisaselgitused on esitatud allpool:

Tähis „X“

Tähis „X“ tähendab selle protsessi peamist teostajat – tema kanda on enamik (mõõdetuna kuluvates ressurssides, mitte tegevuste hulgas või vastutuses) protsessis kirjeldatud tegevustest ning ta vastab analüüsis esitatud kriteeriumitele (ptk-d 4.1–4.2.). Teisisõnu ei tähenda peamine teostaja veel, et kõik protsessiga seotud tegevused teeb tema. Protsessi tegevuste hulgas võib olla üks või mitu tegevust, mida võib teha teine teostaja, keda ei ole protsessi teostajaks märgitud.

Protsessil mitu teostajat

Protsess võib hõlmata ka erinevaid teostajaid, nt eelarve koostamisel. Protsessis on nii asutusel, valitsejal kui ka Rahandusministeeriumil kõigil kindlad tegevused, mis sisuliselt (andmete koondamine, kontroll, läbirääkimine jne) on sarnased. Samas on iga tasand siiski eraldiseisvalt vajalik ja võrdse tähtsusega sõltumata teostajast.

Roll siseteeenustes

Lisa 1 tabeleid lugedes ei tohi ära unustada iga siseteeenuse osutaja rolli. Rahandusministeerium kui teostaja hõlmab vaid riigi keskvalitsuse tasandil kinnisvarakeskkonna koordineerija rolliga kaasnevaid teenuseid. Sarnaselt hõlmab valitseja valitsemisala tasandi teenuseid ja asutus asutuse tasandi teenuseid.

Juhul kui vaadelda Rahandusministeeriumit kui oma ministeeriumi valitsemisala koordinaatorit, siis rakenduvad talle valitseja teostajaga kaasnevad teenused. Juhul kui vaadelda Rahandusministeeriumit kui asutuse kinnisvarakeskkonna korraldajat, rakenduvad talle asutusega kaasnevad teenused. Rollide ja teenuste maatriks on esitatud allpool:

	RM	Valitseja	Asutus
RM kui keskvalitsuse KVK koordinaator	X		
RM kui valitsemisala koordinaator		X	
RM kui oma "maja" vajaduste lahendaja			X
Valitseja kui valitsemisala koordinaator		X	
Valitseja kui oma "maja" vajaduste lahendaja			X
Asutus kui oma "maja" vajaduste lahendaja			X

5. Järeldused

Aruandes kirjeldatud protsessid ja nende optimaalsete teostajate leidmiseks läbiviidud analüüs on detailselt kirjeldatud tabelites, mis asuvad aruande lisades. Analüüsi olulisemad tulemused lähteülesande teemade kaupa on järgmised:

Teenused, mis peaksid jääma riigi siseteenusteks – mitmed kirjeldatud protsessidest on analüüsi tulemusena soovitatav, sõltumata korraldusmudelitest, jätkuvalt korraldada keskvalitsuse sees, ametnike poolt. Eriti puudub see tervet portfelli hõlmavaid strateegilise juhtimistasandi protsesse, mille puhul on soovitatav võtmekompetentsid välja arendada ja neid säilitada universaalselt – nii volitatud asutustes, riigivara valitsejate kui ka Rahandusministeeriumi juures.

Protsessid, mida oleks otstarbekas sisse osta riigi äriühingult – portfelli ulatusega protsesside taktikalisel tasandil on otstarbekas mitmed protsessid sisse osta riigi äriühingult (kui korraldusmudel seda võimaldab). Just seal võimaldab riigi äriühingu mudel saavutada mastaabisäästu ja akumuloida vajalikke väga spetsiifilisi kompetentse, mida on võimalik kasutada kõigi riigivara valitsejate portfellides.

Protsessid, mida oleks otstarbekas sisse osta turult – turult sisseostmist on võimalik soovitada põhiliselt konkreetse kasutusüksuse haldamist puudutavate protsesside puhul. Sellel tasandil on tegu normeeritud, mõõdetavate protsessidega, mille sarnaseid kasutatakse nii avalikus kui ka erasektoris kinnisvara juhtimisel igapäevaselt ja kus protsesside lihtsus tagab efektiivse järelevalve ning vaba konkurents toob kaasa halduskulude kokkuhoiu.

Ettepanekud teenuste tellimise paremaks korraldamiseks. Sõltumata sellest, kas teenus ostetakse sisse turult või kompetentsikeskusest, tuleb asutusel kui hankijal välja arendada protsessid ja tööriistad, mis võimaldaksid aruka hangete korraldamise tulemusena luua suurimat lisaväärtust. Kuivõrd ka esmapilgul sarnased teenused võivad hankiva organisatsiooni spetsiifikast sõltuvalt sisu poolest väga erineda, ei ole olemas kindlaid kuldseid reegleid, mis tagaksid hankijale alati eduka teenuse.

Koguse, uuenduslikkuse ja pakutava lisandväärtuse aspektidest vaadatuna on iga teenus erinev. Sellest tulenevalt jaotuvad teenused skaalal üksikteenus, standardteenus, väljakujunenud (küps) teenus, uuenduslik teenus, tipp- (kõrge lisandväärtusega) teenus, odav teenus ja ostjaspetsiifiline teenus. Täiendavalt saab iga teenuse puhul hankija seisukohast vaadatuna eraldi hinnata lisandväärtuse, hinna või koguste olulisust, teenuse asendatavust, vajaduse järjepidevust ja kriitilisust. Turu seisukohast vaadatuna saab iga teenuse puhul eraldi hinnata pakkuja kindlust, hinnastabiilsust, teenuse osutamise geograafilist kaugust, kaasnevaid lisandväärtusi ja pakkuja toimetulekut koguste muutumisega. Iga toodud aspektide kombinatsioon nõuab hankimisel erinevat lähenemist vajaduste analüüsimisel, täpsustamisel, turu ja teenusepakkujate hindamisel,

läbirääkimistel ja hanke elluviimise tagamisel. Väljatöötavad tööriistad peaksid sisaldama sealhulgas standardvalikute juhendit, sõltuvalt teenuse aspekti kombinatsioonist (nt juhul kui teenuse aspektide kombinatsioon on X, Y, Z, siis tuleb hanke etappides rakendada tegevusi A, F, G jne). See aitab kiirendada hangete teostamist ja maandab riske.

Hanke protsesside ja tööriistade kujundamisel on soovitatav lähtuda järgmistest üldpõhimõtetest:

- **Võit-võit strateegia.** Koostöös pakkujatega hoidutakse jõupositsioonile orienteeritud lähenemisest, kus mõlemad pooled pikas perspektiivis kaotavad.
- **Protsessile orienteeritus.** Hange on tervikprotsess, mis algab tiheda koostööga sisemiste klientidega ja pakkujatega ning mõlemale poolele parima lahenduse leidmisega. Nii vähenevad hanke otsuste langetamise aja- ja finantskulu ning paraneb otsuste kvaliteet.
- **Strateegiline fokuseeritus.** Pikaajaline vaade pakkujate valikul. Arenemine koos strateegiliste pakkujate kui partneritega.
- **Orienteeritus teenindamisele.** Hankimisel nähakse end kui välimiste (asutust külastavad kliendid, tarbijad) ja sisemiste klientide kõrget lisaväärtust loova teenindajana, mitte niivõrd siseklientide käskude elluviimise tööriistana.
- **Meeskonnatöö.** Haakub eelnevaga. Eduka meeskonnatöö põhimõtete rakendamine. Hankijad on meeskonnas koos struktuuriüksuste juhtide ja spetsialistidega alates algideest kuni teenuse täieliku osutamiseni. Nii saavutatakse tulemused lühima võimaliku ajaga ja vajadustele paremini vastavad lahendused (teenused) võrreldes olukorraga, kus töötatakse üksteisest eraldi.

Teenusstandardite väljatöötamise vajadus – vajadus teenusstandardite järele eksisteerib eelkõige nende teenuste puhul, mida riik võiks sisse osta turult (vt teenuste loendit lisas 1). Teenusstandard võimaldab teenusepakkujatele paremini ja selgemalt vahendada infot riigi kinnisvarakeskkonna vajaduste kohta. Samuti võimaldab teenusstandard efektiivsemalt ja üheselt mõistetavamalt teostada teenuste osutamise järelevalvet. Selguse ja üheselt mõistetavuse huvides tasub kaaluda teenusstandardite loomist ka nende teenuste suhtes, mida riik otsustab sisse osta riigi äriühingult.

Aruanne sisaldab küll kõiki kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsesse, kuid ei sisalda kõiki kinnisvarakeskkonna teenuste protsesse. Võib eeldada, et ka aruandes sisalduv potentsiaalselt sisseostetavate teenuste nimekiri ei ole lõplik. Eriti puudutab see kasutusüksuste haldusteenuse erinevaid nüansse, kus võib eeldatavasti leida teenuste delegeerimise lisavõimalusi. Käesoleva aruande eesmärk on määrata kindlaks põhimõtted, millest asutused võiksid teenuse osutajate valikul lähtuda.

6. Lisa 1. Soovitused kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsesside sisseostmiseks



C:\Users\Martin\
Desktop\Uuendatud 1

7. Lisa 2. Kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsesside spetsiifilisuse ja strateegilise olulisuse analüüs



C:\Users\Martin\
Desktop\Uuendatud 1